

Functieprofiel bestuursleden SPNG

Op grond van de Pensioenwet heeft het bestuur een verantwoordelijkheid in het benoemingsproces van bestuursleden. Het bestuur dient er op toe te zien dat bestuursleden individueel en collectief steeds voldoen aan de geschiktheids- en integriteitsvereisten. Dit krijgt thans vorm door de bij een voorgenomen benoeming aan De Nederlandsche Bank (DNB) af te geven verklaring waarbij geldt dat het bestuurslid vanaf de eerste dag voldoende geschikt moet zijn.

Om invulling te geven aan deze verantwoordelijkheid heeft het bestuur dit functieprofiel opgesteld dat gebruikt wordt als beoordelingskader bij een voorgenomen (her)benoeming alsmede bij de periodieke evaluatie van zittende bestuursleden. Het functieprofiel draagt daarmee bij aan de bevordering van deskundig bestuur in termen van kennis, vaardigheden en professioneel gedrag. Het bestuur streeft naar een zodanig niveau van (collectieve) kennis en ervaring dat het pensioenfonds naar de wettelijke en maatschappelijk normen adequaat bestuurd wordt en de representativiteit van de verschillende groepen stakeholders gewaarborgd is.

In dit functieprofiel worden de volgende 7 paragrafen behandeld:

1. Kenmerken SPNG
2. Bestuurlijke structuur
3. Taken en verantwoordelijkheden bestuur
4. Algemene geschiktheidseisen en deskundigheid
5. Specifieke deskundigheidseisen per commissie
6. Vergaderfrequentie, tijdsbesteding en vergoeding
7. Benoemingsprocedure

1. KENMERKEN SPNG

Stichting Pensioenfonds voor de Nederlandse Groothandel (SPNG), opgericht in 1968, verzorgt de pensioenen van werknemers, oud werknemers en pensioengerechtigden van in Nederland actieve groothandelsbedrijven. Als bedrijfstakpensioenfonds voert SPNG de pensioenregeling uit van zowel vrijwillig als van verplicht aangesloten werkgevers. Zo wordt de verplichtgestelde pensioenregeling van de bedrijfstak Herwinning Grondstoffen (Hegro) door SPNG uitgevoerd na een fusie van beide fondsen in 2010. Achtergrondinformatie over SPNG is te vinden op www.spng.nl.

De tot en met 2012 opgebouwde pensioenen zijn volledig herverzekerd bij Nationale-Nederlanden en Aegon. Voor de pensioenopbouw vanaf 1 januari 2013 voert SPNG eigen beheer.

Vanzelfsprekend heeft SPNG geen winstoogmerk en dient zij de belangen van de sector. Om het draagvlak en het vertrouwen van de sector te borgen zijn werkgevers- en werknemersorganisaties uit de sector vertegenwoordigd in de bestuurlijke organen van het fonds.

Missie en strategie

SPNG heeft als missie de in Nederland actieve groothandelsbedrijven van een goed pensioen tegen lage (uitvoerings-) kosten te voorzien en is gebaseerd op collectiviteit en solidariteit. Daarbij staat voor SPNG vrijwilligheid, diversiteit in pensioen en eerlijke transparante communicatie naar belanghebbenden.

SPNG, haar adviseurs, haar (interne) toezichthouders en haar (toekomstige) partners brengen deelnemers en aangesloten werkgevers op langere termijn meer pensioen per deelnemer tegen lagere kosten dan elke partij (onderneming of bedrijfstak) afzonderlijk zou kunnen, gegeven een bepaald niveau van dienstverlening en de gekozen risicohouding. SPNG staat derhalve open voor samenwerking met ondernemings- en bedrijfstakpensioenfondsen en ondernemingen in de sector teneinde de groei doelstelling te realiseren.

Kerncijfers SPNG (eind 2022)

Aangesloten ondernemingen	: 311
Actieve deelnemers	: 4.869
Gewezen deelnemers	: 23.656
Gepensioneerden	: 6.762
Marktwaaarde verplichtingen	: € 911 miljoen
Premievolumen	: circa € 29 miljoen
Beleidsdekkingsgraad	: 107,8%

2. BESTUURLIJKE STRUCTUUR

SPNG wordt bestuurd door een paritair bestuur dat bestaat uit ten minste 8 leden. Vier bestuursleden in de geleding werkgevers worden voorgedragen door de werkgeversorganisaties. Twee bestuursleden in de geleding deelnemers en pensioengerechtigden namens deelnemers worden voorgedragen door de werknemersorganisaties. De twee bestuursleden in de geleding deelnemers en pensioengerechtigden namens pensioengerechtigden worden verkozen door de pensioengerechtigden van SPNG. Het bestuur behartigt op een evenwichtige wijze de belangen van iedereen die bij het pensioenfonds betrokken is: actieve deelnemers, gewezen deelnemers, pensioengerechtigden en de aangesloten werkgevers.

Het bestuur wordt ondersteund door diverse partijen (uitvoeringsorganisaties). Zo administreert AZL de pensioenregeling van SPNG en beheert Achmea Investment Management het vermogen met betrekking tot de eigen beheer situatie. AEGON Asset Management en NN Investment Partners beheren het vermogen voor zover dat betrekking heeft op de herverzekerde pensioenen. Het bestuur wordt voor de dagelijkse gang van zaken ondersteund door het bestuursbureau dat gevestigd is in de Malietoren te Den Haag. Daarnaast heeft het bestuur een adviserend en waarmerkend actuaire en een externe accountant aangesteld. Waar nodig wordt andere specifieke expertise ingehuurd via het bestuursbureau.

SPNG heeft conform de wet een verantwoordingsorgaan en een raad van toezicht ingesteld.

3. TAKEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN BESTUUR

Het bestuur is verantwoordelijk voor een goede uitvoering van de door sociale partners overeengekomen pensioenafspraken. De bestuursverantwoordelijkheden omvatten mede het prudent beleggen van de financiële middelen, het voeren van een solide financieel beleid, een zorgvuldige en beheerste administratieve uitvoering van de regeling, en transparante communicatie met en verantwoording naar belanghebbenden.

Het bestuur geeft richting aan de strategie van SPNG en stelt het te voeren beleid vast, geeft leiding aan de organisatie en de partijen aan wie zaken zijn uitbesteed, houdt toezicht op de uitvoering en is gesprekspartner voor belanghebbenden en externe partijen. Risicomanagement is een belangrijk onderdeel van de bestuursfunctie. Het ondernemen van de juiste acties en het in samenhang beoordelen van voorgelegde voorstellen en adviezen zijn voor de bestuursleden essentiële activiteiten. Het bestuur vervult zijn werkzaamheden op een zodanige wijze dat de verschillende stakeholders hun belangen op een evenwichtige wijze behartigd zien worden.

Het bestuur van SPNG is een collectieve, integrale verantwoordelijkheid waarbij alle leden in staat zijn een bijdrage te leveren. Elk bestuurslid moet in staat zijn tot afgewogen oordelen te komen en zo bij te dragen aan het collectief. Elk bestuurslid is hoofdelijk aansprakelijk voor de genomen besluiten en zit daarom zonder last of ruggespraak in het bestuur.

Bij de taakverdeling tussen bestuursleden zijn de volgende commissies onderscheiden:

1. Commissie beleggingsbeleid
2. Commissie risicomanagement
3. Commissie pensioen en communicatie

Elk bestuurslid heeft zitting in een of twee commissies en het DB in één commissie.

De commissies zijn belast met en bevoegd tot:

- De behandeling van ingekomen stukken en de afdoening van lopende zaken;
- De voorbereiding van de zaken die in de vergadering van het bestuur aan de orde komen;
- De uitvoering van de besluiten door het bestuur.

Daarnaast kent SPNG een dagelijks bestuur dat bestaat uit de voorzitter en vicevoorzitter van het fonds. Het dagelijks bestuur is onder meer belast met:

- Het voorbereiden van de bestuursvergaderingen;
- Het uitvoeren of bewaken van de uitvoering van de door het bestuur in afstemming met de raad van toezicht en het verantwoordingsorgaan genomen besluiten;
- Het voeren van overleg en onderhouden van contacten met toezichthouders en andere externe partijen;
- Woordvoerder namens het fonds;
- Alle niet benoemde bestuurstaken van een eigenaar voorzien;
- Aansturen bestuursbureau;
- Accorderen op het aangaan van verplichtingen tot € 50.000. Verplichtingen boven € 50.000 kunnen alleen door SPNG worden aangegaan na een geldig genomen bestuursbesluit. In de eerstvolgende bestuursvergadering wordt melding gemaakt van de aangegane verplichting.

4. ALGEMENE GESCHIKTHEIDSEISEN EN DESKUNDIGHEID

De bestuursleden voldoen aan de onderstaande algemene geschiktheidseisen, algemene deskundigheidseisen en competenties.

Algemene geschiktheidseisen

- HBO/WO niveau of daarmee vergelijkbaar werk- of denkniveau;
- Ervaring in het besturen van een organisatie, dit betekent dat het bestuurslid:
 - In staat is een visie te ontwikkelen en een strategie te bepalen voor SPNG, de taken van SPNG in het perspectief van maatschappelijke ontwikkelingen kan plaatsen en het vermogen heeft om te anticiperen op risico's van de gevolgen van beleid en uitvoering;
 - Leiding kan geven aan de activiteiten opdat de doelen worden gerealiseerd en in control is ten aanzien van de juiste uitvoering van de activiteiten (regiefunctie);
 - Sturing kan geven aan bestuurlijke processen;
- Communicatieve vaardigheden. Een bestuurslid moet het beleid van SPNG kunnen communiceren met de verschillende stakeholders en het fonds kunnen vertegenwoordigen in extern overleg met contractpartijen, adviseurs en toezichthouders;
- Een bestuurslid is circa 1 dag per week beschikbaar voor SPNG;
- Een bestuurslid onderschrijft de doelstelling van SPNG en handelt conform wet- en regelgeving en gedragscode SPNG.

Algemene deskundigheidseisen

Elk bestuurslid is bij aanvang van zijn eerste benoemingstermijn op alle aandachtsgebieden aantoonbaar deskundig op niveau A zoals beschreven in de eindtermen van het Handreiking Geschikt pensioenfondsbestuur 2017 en aantoonbaar deskundig op minimaal drie gebieden op niveau B. Tevens zijn er binnen het bestuur ten minste drie bestuursleden per aandachtsgebied deskundig op niveau B.

De volgende aandachtsgebieden worden onderscheiden:

1. Het besturen van een organisatie
2. Relevante wet- en regelgeving
3. Pensioenregelingen en soorten
4. Financieel technische en actuariële aspecten waaronder financiering, actuariële principes en herverzekering
5. Beleggingsbeleid en vermogensbeheer
6. Administratieve organisatie en interne controle (risicomanagement)
7. Communicatie
8. Uitbesteding

Competenties

Het bestuur beschikt over de volgende competenties:

- | | | |
|--|---|--|
| <i>Strategische denken en strategische sturing</i> | : | Breder of dieper inzicht verschaffen in issues door ze in een meer omvattend kader te plaatsen, focussen op de grote lijnen, verder kijken dan de dagelijkse gang van zaken. |
| <i>Probleemanalyse en oordeelsvorming</i> | : | Effectief in het onderkennen en oplossen van problemen. Vraagstellingen ontleden, verbanden leggen, logische conclusies trekken en tot realistische beoordeling komen. |

<i>Reflecterend vermogen</i>	: Handelen in het bewustzijn van de professionele taak en van de eigen positie, kennis en vaardigheden.
<i>Integriteit</i>	: Handhaven van algemene sociale en ethische normen in activiteiten die met de functie te maken hebben.
<i>Organisatie en omgevingsbewustzijn</i>	: Weten en begrijpen hoe een pensioenfonds en diens omgeving werkt en hoe daarbinnen te manoeuvreren.
<i>Samenwerken</i>	: Samen met anderen de activiteiten richten op een gemeenschappelijk doel. Een goede sfeer bevorderen.
<i>Onafhankelijkheid</i>	: Zelfstandig een mening of oordeel vormen of actie ondernemen zonder zich te laten beïnvloeden door anderen.
<i>Kritisch zijn</i>	: Durven tegen te spreken en zaken aan de orde stellen.
<i>Besluitvaardigheid</i>	: Beslissingen nemen door het nemen van acties of zich vastleggen door het uitspreken van meningen.

Iedere competentie moet bij tenminste één bestuurslid goed ontwikkeld zijn. Bij de invulling van de vacature wordt expliciet gekeken naar complementariteit op dit punt in het licht van de huidige samenstelling van het bestuur.

5. SPECIFIEKE DESKUNDIGHEIDSEISEN PER COMMISSIE

De bestuursleden beschikken over dan wel voldoen aan de specialistische kwaliteiten van de commissies waarvan zij lid zijn.

Commissie beleggingsbeleid

De commissie beleggingsbeleid heeft de volgende taken en bevoegdheden:

- Het adviseren van het bestuur inzake het meerjaren beleggingsbeleid, het jaarlijkse beleggingsplan;
- Het adviseren van het bestuur over (macro) economische en financiële ontwikkelingen, balansmanagement en ALM-studies;
- Het adviseren van het bestuur omtrent de goedkeuring van voorgenomen transacties in het kader van de uitvoering van het beleggingsplan;
- Het toezien op de uitvoering van het (meerjaren)beleggingsbeleid, beleggingsplan en (eventuele) herstelplannen;
- Het aansturen van de vermogensbeheerders en –adviseurs;
- Overige door het bestuur op te dragen taken

De leden van de commissie beleggingsbeleid beschikken over de volgende specialistische kwaliteiten:

- Aantoonbare kennis en ervaring op het gebied van beleggen en vermogensbeheer in de meest brede zin;
- Aantoonbare kennis op het gebied van balansmanagementvraagstukken; kunnen denken in nominale en reële kaders en het daaraan verbonden dekkingsgraadrisico;
- In staat om bestuurlijk tegenwicht te bieden met betrekking tot adviezen van de vermogensbeheerders en adviseur(s) van het fonds;
- In staat om op objectieve wijze de rapportages op het gebied van vermogensbeheer en balans- en risicomanagement te beoordelen en te vertalen naar te nemen beleidsmaatregelen;
- Ten minste deskundig op niveau B op de aandachtsgebieden 4,6 en 8 (zie paragraaf 4)

Commissie risicomanagement

De commissie risicomanagement heeft de volgende taken en bevoegdheden:

- Het adviseren van het bestuur over het door het bestuur te hanteren risicomodel en het toezien op de juiste werking van de interne beheersings- en controlesystemen, waaronder verklaringen (ISAE3402) en rapportages hieromtrent van derden;
- Het bevorderen van de risico-alertheid binnen SPNG;
- Het vervullen van de sleutelfunctie risicobeheer;
- Overige door het bestuur op te dragen activiteiten.

De leden van de commissie risicomanagement beschikken over de volgende specialistische kwaliteiten:

- Ervaring met integraal risicomanagement en de implementatie daarvan bij pensioenfondsen. Bekend met het three lines of defense model en ontwikkelingen zoals IORP II;
- Kennis van het inrichten van risicobeheer processen, het inrichten en onderhouden van methoden ter identificatie, meting, bewaking en beheersing van risico's, risicobeoordeling (proces en inhoud), controleren risicobeheersing, het inrichten en onderhouden van rapportages, het bevorderen van risico-alertheid en advisering vanuit controle functie;
- Het kunnen maken van een vertaalslag van generieke risico's naar SPNG specifieke risico's; het kunnen optreden als countervailing power bij de doorontwikkeling van het integraal risicomanagement;
- Ten minste deskundig op niveau B op de aandachtsgebieden 6 en 8 (zie paragraaf 4).

Commissie pensioen en communicatie

De commissie pensioen en communicatie heeft onder meer de volgende taken en bevoegdheden:

- Het adviseren van het bestuur over het pensioenbeleid (o.a. niveau en inhoud van de pensioenvoorziening, acceptatie- en vrijstellingsbeleid en hardheidsbeleid) en het toezien op uitvoering van dit pensioenbeleid;
- Het adviseren van het bestuur omtrent voorgenomen besluiten in het kader van de uitvoering van de pensioenregeling, zoals besluiten over acceptatie- en vrijstellingsverzoeken, bezwaren en geschillen;
- Het adviseren van het bestuur over de ABTN, het premiebeleid, incassobeleid, toeslagbeleid en uitbestedingsbeleid en het toezien op de uitvoering ervan;
- Het adviseren van het bestuur over haalbaarheidstoetsen en herstelplan;
- Het adviseren van het bestuur over de begrotingen, jaarverslagen en jaarrekeningen;
- Het aansturen van de accountant en waarmerkend/adviserend actuaaris;
- Het adviseren van het bestuur bij het vaststellen van de wensen en ambities omtrent pensioenuitvoering en het maken van afspraken met de pensioenuitvoerder over de kwaliteit van dienstverlening inclusief verbeteracties (binnen de kaders van het uitbestedingsbeleid);
- Het adviseren van het bestuur over het communicatiebeleid, bestaande uit communicatie naar bestaande relaties alsmede communicatie naar nieuwe werkgevers (acquisitie);
- Het toezien op de uitvoering van het communicatiebeleid naar deelnemers, gewezen deelnemers, pensioengerechtigden en werkgevers (zowel bestaande als nieuwe);
- Overige door het bestuur op te dragen activiteiten.

De leden van de commissie pensioen en communicatie beschikken over de volgende specialistische kwaliteiten:

- Kennis van administratieve processen, zo mogelijk op pensioen of aanverwant terrein;
- In staat om uitvoeringsaspecten bij besluitvorming te betrekken en gesprekspartners zijn voor uitvoeringszaken met de uitvoeringsorganisatie;
- Goed bekend met de opzet en hoofdlijnen van de Pensioenwet en daarop gebaseerde, nadere regelgeving, fiscale wetgeving ter zake van pensioenen en communicatie en beleidsregels van toezichthouders;
- Kennis van en ervaring met financiële verslaglegging;
- Toezicht kunnen houden op de juiste uitvoering van de pensioenregeling en het communicatiebeleid
- Ten minste deskundig op niveau B op de aandachtsgebieden 2,3,4,6,7 en 8 (zie paragraaf 4).

6. VERGADERFREQUENTIE, TIJDSBESTEDING EN VERGOEDING

Vergaderfrequentie en tijdsbesteding

Het bestuur vergadert in beginsel maandelijks en verder zo dikwijls als de voorzitter, of ten minste twee bestuursleden, die daartoe hun verlangen met opgave van de onderwerpen die zij behandeld willen zien, schriftelijk aan de voorzitter kenbaar maken. Commissies vergaderen in beginsel vier keer per jaar. Daarnaast wordt van de bestuursleden verwacht aanwezig te zijn op de algemene kennisessies, de specifiek voor hem/haar opgestelde ontwikkelingsplannen uit te voeren, deel te nemen aan de jaarlijkse collectieve en individuele evaluatiegesprekken en voldoende tijd vrij te maken om de algemene ontwikkelingen op pensioengebied te volgen. Daarnaast kan (als onderdeel het deskundigheidsplan) aan elk afzonderlijk bestuurslid gevraagd worden extra tijd te besteden aan (de voorbereiding van) specifieke aandachtspunten van het fonds. De geschatte tijdsbesteding bedraagt daarmee voor de beide voorzitters 1,5 dag per week (0,3 VTE) en voor de overige leden van het bestuur circa 1 dag per week (0,2 VTE).

Vergoeding

Bestuursleden ontvangen een vaste vergoeding die is beschreven in het document Vergoeding leden fondsorganen SPNG. Voor wijzigingen in het vergoedingsbeleid is een advies van het verantwoordingsorgaan nodig en instemming van de raad van toezicht.

7. BENOEMINGSPROCEDURE

Op grond van de statuten worden de vertegenwoordigers van de deelnemers en werkgevers benoemd op voordracht van de werknemers- dan wel de werkgeversorganisaties. De vertegenwoordigers namens pensioengerechtigden worden benoemd na verkiezing door de pensioengerechtigden. Kandidaatstelling voor verkiezing vindt plaats door representatieve verenigingen en/of door individuele pensioengerechtigden.

Rol van het bestuur

Het bestuur dient in het kader van de formele toetsingsprocedure van DNB kandidaten te beoordelen. Door invoering van de Wet versterking bestuur pensioenfondsen heeft het bestuur een wettelijk weigeringsrecht indien het van oordeel is dat een kandidaat bestuurslid niet aan het functieprofiel voldoet. Bij twijfel of een kandidaat voldoende gekwalificeerd is, kan er een extern assessment worden afgenomen. In vacatures wordt in beginsel binnen zes maanden na het ontstaan ervan voorzien.

Rol van de raad van toezicht

Het bestuur zal de uitkomsten van de toetsing van de kandidaten bespreken met de raad van toezicht. Het bestuur kan een kandidaat bestuurslid pas benoemen na het horen van de raad van toezicht over de procedure en na voorlegging van de benoeming aan de raad van toezicht.

Rol van de verkiezingscommissie

Het bestuur heeft een verkiezingscommissie ingericht. Deze wordt bemand door één bestuurslid namens werkgevers en één bestuurslid namens deelnemers en pensioengerechtigden. De commissie heeft als taak om de verkiezing van bestuursleden namens pensioengerechtigden conform de bepalingen van het verkiezingsreglement te organiseren.

Kandidaatstelling

Het bestuur stelt het voorliggende functieprofiel ter kennis van de voordragende organisaties (in het geval van een vacature van een bestuurslid namens werkgevers of deelnemers) of de kandidaatstellende verenigingen (in het geval van een vacature van een bestuurslid namens pensioengerechtigden) en plaatst deze op de website van SPNG. Daarbij wordt aangegeven in welke commissies het nieuw te werven bestuurslid ten minste zitting heeft. In het geval van verkiezingen ontvangen de pensioengerechtigden een schrijven van SPNG waarin de verkiezingen worden aangekondigd en wordt aangegeven dat men zich kandidaat kan stellen. Voordragende organisaties en kandidaatstellende verenigingen kunnen het bestuur om advies vragen ten aanzien van de geschiktheid van een kandidaat in relatie tot de functieprofiel en wettelijke voorschriften.

Het bestuur vraagt de voordragende organisaties, de kandidaatstellende verenigingen en/of individuele kandidaten om SPNG te informeren over de voorgenomen kandidatuur en daarbij gemotiveerd aan te geven hoe voldaan wordt aan de gestelde eisen in het functieprofiel en wat de beweegredenen zijn zich kandidaat te stellen.

Benoeming

Na de voordracht door de werknemers- en/of werkgeversorganisaties dan wel na het houden van verkiezingen wordt een nieuw voorlopig benoemd bestuurslid getoetst door DNB op geschiktheid en integriteit. Formele benoeming is dan ook onder voorbehoud van een verklaring van geen bezwaar van DNB. Na ontvangst van de verklaring van geen bezwaar wordt het bestuurslid ingeschreven in het handelsregister van de Kamer van Koophandel.

Zittingsduur

De bestuursleden worden benoemd voor een termijn van vier jaar. Na afloop van deze termijn zijn zij herbenoembaar. Rekening houdend met deze termijn treden zij af volgens een door het bestuur vastgesteld rooster van aftreden. Een bestuurslid kan maximaal twee keer worden herbenoemd. Een bestuurslid namens pensioengerechtigden kan worden herbenoemd nadat er (opnieuw) verkiezingen zijn uitgeschreven.

Bijlage: functieprofiel sleutelfunctiehouder interne audit SPNG

De houder van de sleutelfunctie interne audit van een pensioenfonds moet geschikt zijn. Geschiktheid bestaat uit kennis, vaardigheden en professioneel gedrag om de taken behorende bij de positie van sleutelfunctiehouder naar behoren te vervullen. De geschiktheid van de sleutelfunctiehouder blijkt uit het samenstel van opleiding, kennis, werkervaring en competenties.

De sleutelfunctiehouder interne audit van SPNG moet voldoen aan de algemene geschiktheidseisen en deskundigheid van bestuursleden van SPNG.

De persoon heeft kennis en ervaring op het gebied van:

- de inrichting van de processen rondom de interne auditfunctie;
- de toepassing van de audit jaarcyclus;
- de beoordeling van uitgevoerde audits en het beoordelen van auditbevindingen;
- het bepalen van de consequenties daarvan voor het pensioenfonds;
- het bewaken van de noodzakelijke follow-up.

Daarnaast worden aan de houder van de sleutelfunctie interne audit specifiek de volgende geschiktheidseisen gesteld:

- heeft relevante werkervaring op het gebied van interne audit en kan vanuit die ervaring goed omgaan met de bestuurscultuur en de dynamiek in en rondom besturen en commissies;
- heeft een goed globaal overzicht (helicopterview), waarbij deze het totale speelveld van de sleutelfunctie overziet, waar nodig verbanden kan leggen, en hoofd- en bijzaken van elkaar kan scheiden. Hierdoor is de persoon in staat om het sleutelfunctiehouderschap integraal in te kunnen vullen;
- beschikt in voldoende mate over onderzoekend vermogen, met de daarbij behorende vasthoudendheid en verantwoordelijkheid om te komen tot onafhankelijke oordeelsvorming;
- is authentiek in de wijze waarop hij te werk gaat en heeft de autoriteit en het gezag om de bevindingen op de juiste wijze en op de juiste plek neer te leggen;
- beschikt in voldoende mate over communicatief vermogen, overtuigingskracht en omgevingssensitiviteit om uitkomsten en bevindingen waar nodig terug te koppelen en in effectieve maatregelen te laten omzetten.

Gezien de breedte van het aandachtsgebied is het niet noodzakelijk dat de sleutelfunctiehouder zelf beschikt over diepgaande deskundigheid op alle kennisgebieden. De sleutelfunctiehouder moet in staat zijn om binnen diens verantwoordelijkheden de afweging te maken om meer specialistische taken te beleggen bij personen die werkzaamheden voor de sleutelfunctie uitvoeren. Uiteraard moet de sleutelfunctiehouder in die gevallen wel beschikken over voldoende kennis om de verantwoordelijkheid van de functie te kunnen dragen.